

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ компетенции

Требования к разным уровням проявления индикаторов

Индикаторы	4	3	2	1	0	
<b>ЛИДЕРСТВО В КОМАНДЕ</b>	<b>Занимает и удерживает лидерскую позицию</b>	Воспринимается окружающими как признанный лидер. Является авторитетной фигурой для коллег и внешних партнеров, обладает высокой экспертной позицией. Окружающие доверяют ему в любых ситуациях.	Уверенно занимает и сохраняет лидерскую позицию в малознакомом и несработавшемся коллективе. Эффективно применяет различные стили руководства даже в сложных и кризисных ситуациях управления.	Занимает и сохраняет лидерскую позицию, уверенно ощущает себя в роли лидера в своем подразделении. Использует подходящие стили руководства в зависимости от ситуации с учетом индивидуальных особенностей своих подчиненных.	Принимает лидерскую роль при благожелательном отношении команды, либо в вынужденных ситуациях. В сложных ситуациях уступает эту роль. Не всегда находит оптимальный стиль руководства, как правило, применяет один-два стиля ко всем подчиненным.	Избегает брать на себя лидерскую роль. Тяготеет ролью лидера даже в ситуациях, когда вынужден её занимать. Демонстрирует неэффективные стили руководства.
	<b>Оказывает влияние на мнения и взгляды окружающих</b>	Уверенно влияет на сложных и негативно настроенных людей, как при личной встрече, так и при групповых обсуждениях. Добивается полного принятия своей позиции даже в объективно проигрышных ситуациях, не просто убеждает, а завоевывает себе активных союзников среди участников обсуждения.	Владеет разными техниками убеждения и влияния, которые выбирает в зависимости от особенностей конкретного собеседника или аудитории. Владеет навыками проведения презентаций и публичных выступлений. Выстраивает систему аргументов для обоснования своей точки зрения. При подготовке к встречам, переговорам, выступлениям способен прогнозировать восприятие аудиторией презентации. Готовится к реакции аудитории, заранее продумывает возможные контраргументы.	Правильно выбирает стиль убеждения и влияния, учитывая индивидуальные особенности других. Уверенно высказывает свою точку зрения, находит разнообразные аргументы. Оперативно подбирает контраргументы в ответ на возражения.	Не всегда находит оптимальный стиль влияния. Однообразно аргументирует свою позицию. Добивается принятия/учета своей позиции в случае, если аудитория или собеседник настроены доброжелательно и конструктивно.	Не влияет на собеседников, затрудняется аргументировать свою позицию. Сам легко попадает под чужое влияние или не способен отстоять свою точку зрения.
	<b>Воодушевляет и мотивирует членов команды на работу</b>	Создает и поддерживает в курируемых учреждениях системы монетарной и немонетарной мотивации. Формирует у руководителей учреждений установку на активную работу с мотивацией подчиненных.	Влияет на уровень мотивации подчиненных. Успешно сочетает материальную и различные виды нематериальной мотивации. Поддерживает мотивацию сотрудников даже в сложных и кризисных ситуациях, умело преодолевает негативизм и демотивацию. Воодушевляет их на дальнейшую работу и достижения.	Применяет различные методы мотивирования подчиненных с учетом их индивидуальных потребностей и интересов. Помимо материальной мотивации использует отдельные виды нематериальной (публичная похвала, благодарственные письма и т.п.) Применяет финансовые и административные стимулы.	Поддерживает благоприятную атмосферу в коллективе. Знает 1-2 вида нематериальной мотивации, в большей степени полагается на административные и финансовые рычаги при мотивировании подчиненных. Не учитывает индивидуальные особенности и интересы подчиненных.	Не мотивирует сотрудников. Не считает это необходимым. Не верит в действенность нематериальной мотивации. Своими словами и действиями может демотивировать подчиненных.
	<b>Развивает потенциал команды</b>	Создает систему развития сотрудников в курируемых учреждениях, обеспечивает условия для их систематического и целенаправленного обучения и развития. Побуждает руководителей учреждений инвестировать время и усилия в этот процесс.	Проактивно уделяет внимание развитию подчиненных. Комплексно оценивает уровень развития подчиненных. Предоставляет сотрудникам развивающую обратную связь об их сильных и слабых сторонах. Уверенно владеет несколькими инструментами развития (например, развивающие задачи, задачи на вырост (проекты), рабочие группы, использование формального обучения) и уместно использует их. Проявляет инициативу в развитии не только профессиональных навыков подчиненных, но и их личностных и управленческих компетенций.	Обеспечивает рост профессионального уровня своего направления. Верно оценивает уровень развития подчиненных. Подбирает эффективные, наиболее подходящие для работников способы обучения в соответствии с их потребностями.	Предпринимает действия по профессиональному развитию подчиненных от случая к случаю. Поддерживает инициативы, способствующие развитию подчиненных.	Не видит необходимости в развитии сотрудников. Отрицает свою ответственность за уровень профессионализма подчиненных. Перекладывает ее на другие службы или людей.
<b>ИЗДАНИЕ РАБОТЫ</b>	<b>Подробно планирует работу, реалистично оценивает сроки и ресурсы</b>	Вырабатывает долгосрочные и стратегические планы. Задает систему ключевых приоритетов, которые помогают руководителям направлений планировать работу.	Строит целостные, согласованные планы для учреждения, структурированные по действиям, срокам, ресурсам, исполнителям и т.д. Рассчитывает ресурсы всех видов по всем этапам выполняемых работ. Учитывает многообразные факторы, которые могут повлиять на достижение поставленных целей. Предусматривает альтернативные мероприятия в случае возникновения затруднений. Выделяет ресурсы на непредвиденные обстоятельства.	Эффективно планирует собственную деятельность и деятельность своего направления. Четко расставляет приоритеты в своей работе и работе команды. Разбивает цели на согласованные конкретные задачи, планирует необходимые ресурсы, указывает реалистичные сроки.	Проявляет организованность при выполнении работ, хорошо управляет своим рабочим временем, следует процедурам и спущенным сверху планам, внимателен к деталям.	Строит работу, отталкиваясь от текущей ситуации и проблем, без предварительного плана. Не выделяет приоритетов. Не просчитывает необходимое время и ресурсы заранее.
	<b>Управляет исполнением задач, грамотно делегирует поручения</b>	Создает систему, при которой каждый руководитель четко понимает стоящие перед его учреждением задачи, их приоритетность, способы достижения, критерии оценки качества.	Делегирует задачи подчиненным, всесторонне учитывая мотивацию, сильные стороны и области для развития сотрудников. Делегируя задачи, наделяет полномочиями сотрудников для наиболее полной реализации их профессионального потенциала. Четко ставит сложные, многоуровневые задачи, добивается их полного понимания подчиненными.	При распределении задач соотносит индивидуальные особенности исполнителей со степенью важности и сложности задач. Уверенно делегирует основную часть задач подчиненным. Предоставляет самостоятельность при выполнении знакомых задач. Ясно формулирует малоизвестные по опыту задачи, соблюдая все этапы: контекст задачи, образ ее результата, критерии его оценки, сроки промежуточные и итоговые, запрашивает понимание.	Распределяет поручения сотрудникам с учетом сложившейся практики, опираясь на их экспертный уровень, профессиональный опыт и занятость. В общем виде формулирует суть задачи для подчиненных, пропускает ряд этапов. Не уточняет понимание задачи сотрудником. В процессе делегирования задач проявляет склонность излишне перегружать себя или подчиненных.	Задает подчиненному общее направление деятельности, не разясняя что и как нужно делать. Неверно делегирует задачи: перекладывает на подчиненных те задачи, с которыми они не способны справиться или которые делегировать нельзя или берет на себя выполнение всех задач.

ОРГАНИ	Контролирует и корректирует ход реализации запланированного	Создает систему контроля по ключевым показателям эффективности, позволяющую быстро обнаружить сбои и вносить коррективы в работу учреждения.	Последовательно осуществляет контроль промежуточных и конечных результатов по заранее заданным критериям. Замечает отклонения и оперативно вносит коррективы.	Контролирует качество и сроки исполнения поставленных задач по итогам выполнения работы.	Не контролирует работу подчиненных. Принимает некачественно сделанную работу.
Предоставляет обратную связь	Привлекает руководителей к оценке работы своих учреждений, проблематизирует. Стимулирует развитие культуры предоставления обратной связи в курируемых учреждениях.	Дает понятную, развернутую оценку эффективности работы подчиненных. Вовлекает сотрудников в обсуждение их ошибок и достижений, карьерных планов, потребностей в развитии.	В обратной связи отмечает как успехи, так и неудачи исполнителей. Создает доброжелательную атмосферу во время обратной связи, находится в диалоге, в том числе и с негативно настроенными сотрудниками. Стремится улучшить работу исполнителей в целом, а не просто добиться результата при решении конкретной задачи.	При обсуждении с исполнителями результатов работы нарушает баланс критики и похвалы, делая перекос в одну из сторон. Монологичен во время обратной связи. Столкнувшись с возражениями со стороны подчиненного, допускает негативные и неконструктивные суждения.	Не видит необходимости в предоставлении обратной связи, либо ограничивается обсуждением недоработок и ошибок подчиненного, не объясняя, как их избежать в дальнейшем. Легко теряет спокойствие, повышает голос, раздражается.



## ОБЩИЕ компетенции для сотрудников всех направлений

Требования к разным уровням проявления индикаторов

### КОМПЕТЕНЦИИ

Индикаторы	4	3	2	1	0	
АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	Системно анализирует информацию	Проводит систематические исследования для получения необходимой информации. Целостно оценивает ситуацию. Оперировать сложными системами, состоящими из более простых. Видит взаимосвязь между ними. Учитывает широкий спектр факторов внешней и внутренней среды макро и микро уровней, как препятствующих, так и способствующих решению проблемы.	Точно и оперативно определяет, какая информация необходима для принятия решения по новой/проблемной ситуации. Успешно структурирует информацию любой сложности. Мыслит системно: проводит разносторонний анализ ситуации, учитывает широкий спектр факторов (как внешних, так и внутренних). Определяет все имеющиеся проблемы, находит корневые причины их возникновения.	Быстро и качественно анализирует поступающую информацию, ищет в ней неточности, сопоставляет данные. Создает четкое описание и формирует верное понимание новой ситуации, в которой возникла проблема, выделяет ключевые факторы. Правильно определяет причинно-следственные связи, делает выводы, основанные на фактах.	Фиксирует поступающую информацию, делает записи, структурированно оформляет полученные данные. В знакомой области видит причинно-следственные связи и основные закономерности. Отделяет главное от второстепенного. Верно определяет основные приоритетные направления работы.	Узко анализирует ситуацию. Оперировать отдельными данными и фактами, допускает логические противоречия, не может установить причинно-следственные связи между ними
	Разрабатывает решение, прогнозирует риски и возможности	Мыслит вариативно: прорабатывает преимущества и ограничения каждого из всех возможных вариантов решений. Проводит оценку рисков и возможностей, просчитывает варианты благоприятного и неблагоприятного развития событий, предлагает комплекс мер по предотвращению рисков.	При принятии решений рассматривает различные варианты действий и сопряженные с ними возможности и риски (в том числе неочевидные). Предлагает отдельные меры по их минимизации.	Самостоятельно находит несколько вариантов решения проблем. Учитывает основную часть очевидных возможностей и рисков.	При решении рабочих задач опирается на заданную систему критериев или отработанные в практике алгоритмы. По просьбе руководителя может предложить дополнительное решение проблемы и обозначить отдельные (один-два) возможности и риски.	Не предлагает никаких вариантов решения проблемы или принимает необдуманные решения. Не оценивает риски и последствия своих решений.
	Мыслит на перспективу	Мыслит на долгосрочную перспективу, видит стратегические возможности для развития социальной сферы	При принятии решений учитывает их влияние на долгосрочную перспективу и достижение ключевых целей учреждения	При принятии решений учитывает их влияние на среднесрочную перспективу и достижение требуемых результатов. Держит в фокусе внимания ключевые цели своего направления.	Ориентируется в работе на краткосрочный период, получение своевременных промежуточных результатов. Понимает, как они связаны с ключевыми целями подразделения.	Принимает сиюминутные решения, не оценивая их влияние на перспективу
ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ	Адаптируется к новым ситуациям и требованиям работы	Является лидером изменений. Внедряет комплекс мероприятий, помогающих персоналу курируемых учреждений оперативно реагировать на изменения. Создает организационные условия, помогающие сотрудникам курируемых учреждений, развивать и гибко использовать нововведения.	Находит в изменениях новые возможности, извлекает дополнительные выгоды для работы организации. Добивается активного участия в проводимых изменениях изначально негативно настроенных сотрудников.	Быстро адаптируется к изменениям, вносит коррективы в план и ход работы своего направления с учетом изменившихся обстоятельств. Обеспечивает понимание сотрудниками проводимых изменений, оказывает подчиненным поддержку в ситуациях изменений, помогает им приспособиться.	Принимает идущие "сверху" изменения, идеи, развивающие существующие подходы к работе. Перестраивает свое поведение и действия в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.	С трудом адаптируется к новым условиям. Предпочитает действовать "по старинке". Спротивляется изменениям.
	Проявляет инициативу по оптимизации текущих процессов и повышению качества работы	Выступает с инициативами, оптимизирующими работу подведомственных учреждений. Берется за проведение сложных многоступенчатых изменений. Постоянно следит за появлением лучших практик в глобальной бизнес-среде, организует их оперативную адаптацию к контексту социальной сферы.	Проактивен. Иницирует и выполняет новые проекты для оптимизации и повышения качества работы. Ищет лучшие практики как внутри социальной сферы, так и вне ее, применяет их в работе, адаптируя к своим задачам и задачам организации. Создает организационные условия, способствующие росту инициатив внутри учреждения.	Активно включается в работу по оптимизации бизнес-процессов. Предлагает идеи по улучшению/оптимизации существующих бизнес-процессов. Находит новые, более эффективные методы работы.	Берется за реализацию инициатив по изменению текущего процесса по указанию руководителя. Самостоятельно применяет принятый алгоритм под новую задачу.	Не считает нужным самостоятельно менять процессы и алгоритмы работы, даже если они не работают. Не предпринимает шагов для оптимизации своей работы и работы организации.
	Развивает компетенции, совершенствует профессиональные навыки	Строит и реализует стратегию саморазвития, ориентируясь на будущие потребности отрасли, трансформирует процессы с учетом полученных знаний. Вносит корректировки и совершенствует свою работу на основе регулярного анализа результатов своей деятельности	Регулярно обучается новому в разных сферах и применяет полученные знания и навыки в работе. Объективно оценивает свои сильные стороны и зоны роста в профессиональной, личностной и управленческой сферах, исходя из этого развивает свои компетенции.	Систематически получает и применяет новые знания и навыки в профессиональной сфере. Самостоятельно определяет, каких компетенций не хватает для эффективного выполнения работы и находит способы их развития. Анализирует допущенные в работе ошибки, корректирует свои действия при решении аналогичных задач в будущем.	По рекомендации руководителя развивает необходимые для работы компетенции, участвует в обучающих мероприятиях и применяет полученные знания в работе. Совместно с руководителем или опытным коллегой анализирует допущенные в работе ошибки и разрабатывает свои действия при решении аналогичных задач в будущем.	Не прикладывает усилий к саморазвитию, не видит необходимости в дальнейшем обучении. Игнорирует свои промахи и ошибки, удовлетворяется полученным результатом, не видит возможности его изменить или скорректировать свои действия в аналогичной ситуации.
ОТРУДНИЧЕСТВО	Устанавливает и поддерживает доверительные отношения с коллегами и партнерами	На постоянной основе создает новые и укрепляет имеющиеся эффективные деловые связи с людьми от которых зависят ключевые решения внутри и вне социальной сферы, выстраивает с ними доверительные отношения. Способствует формированию связей между курируемыми учреждениями и внешними организациями и ведомствами.	Выстраивает и поддерживает долгосрочные взаимовыгодные отношения с коллегами и партнерами на всех иерархических уровнях. Целенаправленно работает над расширением сети полезных деловых связей.	Заводит полезные для своего направления связи, как внутри, так и вне организации. Целенаправленно поддерживает имеющиеся контакты. Решает рабочие задачи с помощью связей и контактов.	Эффективно выстраивает рабочие отношения с коллегами из смежных подразделений для решения поставленных перед ним задач.	Не активен в общении, не иницирует новые контакты, ждет инициативы со стороны коллег
	Успешно сотрудничает и работает в кооперации с другими для достижения общих целей	Организует проведение встреч между представителями разных организаций и ведомств для упрощения процессов ежедневного взаимодействия. Создает новые возможности для совместной работы разных организаций, преодолевая барьеры, которые могут стоять на пути эффективной командной работы.	Успешно сотрудничает и работает в кооперации с коллегами из других учреждений для достижения сложных целей. Ищет возможности улучшить взаимодействие между организациями на всех уровнях. Сохраняет конструктивные отношения, находит взаимоприемлемые договоренности даже в сложных ситуациях разногласий.	Координирует текущую работу с коллегами из других направлений/подразделений, ищет способы качественного улучшения взаимодействия между подразделениями. В ситуации разногласий и сложностей договаривается с коллегами без привлечения руководства.	Успешно решает с коллегами совместные задачи в рамках прописанных регламентов, выстроенных бизнес-процессов. Обсуждает с коллегами общие и специфические рабочие моменты, обменивается мнениями. В ситуации разногласий и сложностей пытается договориться с коллегами самостоятельно.	Предпочитает действовать в одиночку, устраняется от решения совместных задач с коллегами, по любому поводу апеллирует к руководству.

<p style="text-align: center;"><b>С</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Делится информацией с коллегами, оказывает поддержку</b></p>	<p>Помогает курируемым учреждениям решать особо трудные проблемы, используя свои возможности и связи. Формирует корпоративную культуру, ориентирующую курируемые учреждения на сотрудничество и взаимопомощь с другими организациями. Регулярно обеспечивает информационный обмен с другими организациями в рамках межфункциональных задач.</p>	<p>Организует оказание помощи другим организациям со стороны своего учреждения. Налаживает каналы обмена информацией. Проактивно делится значимой для коллег из других организаций информацией, знаниями, опытом, наработками.</p>	<p>Откликается на просьбы и оказывает необходимую помощь коллегам даже в случае, если это требует дополнительного времени или усилий. Делится необходимой информацией, знаниями и своим успешным опытом с коллегами.</p>	<p>Предоставляет помощь, отвечает на запросы, не предусмотренные регламентами, но важные для коллег из других подразделений. Согласовывает свои действия с руководителем, в случае, если это требует значительного времени или усилий.</p>	<p>Не оказывает помощи и поддержки членам команды, игнорирует их нужды.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>ЦИФРОВАЯ ГИБКОСТЬ</b></p>	<p>Создает организационные условия, способствующие росту цифровой грамотности в курируемых направлениях деятельности. Иницирует внедрение новых компьютерных программ в организации.</p>	<p>Управляет развитием цифровой грамотности сотрудников учреждения. Обеспечивает эффективное освоение новых программ всеми сотрудниками учреждения. Знает цифровые возможности проектного управления (методы и инструменты).</p>	<p>Определяет необходимый уровень развития компьютерных навыков своих подчиненных, оказывает им необходимую поддержку в освоении новых программ. Самостоятельно повышает уровень собственной компьютерной грамотности, организует обучение компьютерным навыкам для своих подчиненных.</p>	<p>Знает и использует офисные программы, необходимых для выполнения рабочих задач. Осваивает необходимые для эффективного выполнения своей работы программы по прямому указанию руководителя. Самостоятельно не изучает новые программы для повышения своей эффективности.</p>	<p>Испытывает сложности при освоении новых компьютерных технологий. Демонстрирует сопротивление их использованию.</p> <p>Неуверенно чувствует себя в современном мире Интернет и цифровых технологий. Не проявляет интереса к изучению цифровых технологий. Не внедряет цифровые технологии в свою работу.</p> <p>Не знает и не соблюдает меры обеспечения безопасности данных.</p>
	<p>Регулярно отслеживает цифровые тренды. Знает и внедряет цифровые технологии и платформенные решения. Использует цифровые инструменты и технологии для создания знаний и инноваций в социальной сфере. Понимает, какие цифровые компетенции необходимо развивать сотрудникам отрасли. Знает политические, экономические, технологические тренды, общие положения национальной программы «Цифровая экономика». Знает приоритеты, цели и ценности цифровой трансформации государственного управления, следует им и их транслирует, обеспечивает общее понимание на всех уровнях организации и у внешних партнеров.</p>	<p>Развивает цифровую культуру в учреждении. Определяет потребности и отбирает необходимые цифровые инструменты для решения задач учреждения. Иницирует внедрение инновационных цифровых решений. Понимает, какие цифровые компетенции необходимо развивать сотрудникам учреждения.</p>	<p>Использует цифровые технологии в своей работе и работе своего подразделения. Видит возможности для оптимизации рабочих процессов, которые предоставляют современные ИТ-технологии, применяет их в работе, внедряет инновационные цифровые решения. Поддерживает других в развитии их собственной цифровой компетентности.</p>	<p>При решении отдельных задач использует цифровые технологии, видит их удобство для выполнения текущей работы. Оставаясь в курсе основных открытий в сфере информационных технологий, самостоятельно не отслеживает появляющиеся новинки на регулярной основе.</p>	
	<p>Развивает культуру информационной безопасности в курируемых направлениях деятельности. Иницирует и внедряет инновационные проекты по обеспечению информационной безопасности.</p>	<p>Развивает культуру информационной безопасности в учреждении. Обеспечивает организацию обучения сотрудников мерам безопасности на регулярной основе. Знает источники угроз информационной безопасности, средств и методов защиты информации, мер противодействия целенаправленным внешним воздействиям</p>	<p>Понимает риски и угрозы в цифровой среде, транслирует их своим подчиненным. Контролирует соблюдение мер защиты данных своими сотрудниками для обеспечения информационной безопасности.</p>	<p>Знает о мерах обеспечения безопасности данных. Обеспечивает защиту персональных данных и конфиденциальность в цифровой среде в рамках рабочих задач.</p>	

## Дополнительные компетенции для работников СЕРВИСНОГО направления

### КОМПЕТЕНЦИИ

Требования к разным уровням проявления индикаторов

Индикаторы	4	3	2	1	0	
<b>ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ УСЛУГ</b>	<b>Выявляет потребности получателей услуг, предлагает возможные решения</b>	Обобщает единые практики и подходы к оказанию услуг для сети учреждений. Способствует решению проблем целых категорий получателей услуг.	Выстраивает бизнес-процессы в своем учреждении, обеспечивающие предоставление сервиса, максимально адаптированного для каждого получателя услуг. Действует превентивно, проактивно выявляет потребности клиентов, предвосхищает новые запросы, проводит систематическую работу, направленную на профилактику возможных проблем получателей услуг.	Выявляет неочевидные потребности получателей услуг, анализирует потребности, собирает обратную связь, чтобы предложить оптимальные решения и профессиональные рекомендации	Выявляет потребности получателей услуг и предлагает пути решения стандартных запросов. Демонстрирует индивидуальный подход к получателю услуг.	Не учитывает потребностей получателей услуг в своей работе, не реагирует на их запросы или реагирует формально или не стремится прояснить и понять потребности получателей услуг.
	<b>Ориентируется на высокий уровень качества предоставления услуг</b>	Задает новые стандарты качества оказываемых услуг. Прогнозирует будущие изменения в отрасли. Определяет потенциальные возможности повышения качества сервиса сети учреждений, согласовывает и внедряет оптимальные решения по их реализации, контролирует эффективность внедрения.	Обозначает основные требования по работе с получателями услуг для всего учреждения. Совершенствует методы обслуживания. Проводит систематическую целенаправленную работу по развитию клиентоориентированности сотрудников учреждения.	Обеспечивает оказание услуг своим подразделением с требуемым уровнем качества, контролирует выполнение требований по сервису подчиненными.	Соблюдает требования к качеству услуг, заданные руководителем или регламентами и стандартами.	Не соблюдает требований к качеству услуг.
	<b>Преодолевает трудности при решении проблем получателей услуг</b>	Поддерживает подведомственные учреждения при реализации масштабных проектов по клиентскому сервису, заранее продумывает сложности с которыми могут столкнуться учреждения, прорабатывает рекомендации по оптимальным способам их преодоления.	Оперативно и гибко корректирует свою тактику при столкновении с трудностями и препятствиями на пути достижения результата. Находит и реализует альтернативные варианты решения проблемы.	Настойчиво преодолевает трудности при решении проблем получателей услуг в ситуациях повышенной сложности. Оценивает успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.	Преодолевает трудности при решении стандартных проблем получателей услуг, не снижает активности. Своевременно информирует руководителя в случае, если не может самостоятельно найти способ решения проблемы.	Снижает настойчивость, либо совсем отказывается от решения проблемы получателя услуг при столкновении с препятствиями. Если в ходе выполнения задачи возникают непредвиденные сложности, не доносит эту информацию до вышестоящего руководства.
	<b>Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг</b>	Берет на себя ответственность за реализацию масштабных задач, когда результат зависит от усилий нескольких организаций. Берется за продвижение непопулярных решений по клиентскому сервису.	Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг даже в случаях, когда на них влияет деятельность других организаций или третьих лиц. Признает и исправляет свои ошибки и ошибочные действия подчиненных-руководителей, дает им объективную оценку.	Берет на себя ответственность за решение проблем получателей услуг, за действия подчиненных, в том числе и в нестандартных ситуациях. В случае неудач прежде всего ищет причины в своих действиях и деятельности своего подразделения, а не во внешних обстоятельствах или в деятельности других подразделений. Открыто заявляет о допущенных ошибках, не пытается скрыть ситуацию от своего руководства.	Принимает на себя ответственность за решение проблем получателя услуг на своем участке, за четкое выполнение стандартных процедур и инструкций. В нестандартных ситуациях разделяет ответственность с руководителем. Признает допущенные ошибки, недоработки, не ищет виноватых, не ссылается сугубо на негативное влияние обстоятельств.	Перекалывает ответственность за свои ошибки и неудачи при решении проблем получателя услуг на обстоятельства или других людей, необъективен к себе.
<b>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ</b>	<b>Гибко взаимодействует с разными людьми, вызывает доверие</b>	Эффективно взаимодействует с разными группами людей, малознакомой аудиторией (трудовые коллективы подведомственных учреждений, представителями различных организаций и т.д.).	Эффективно взаимодействует с людьми разного статуса (внутри и вне социальной сферы), со знакомой аудиторией (сотрудники, получатели услуг учреждения). Использует соответствующие собеседнику и аудитории стиль и форму общения. Проявляет поведенческую гибкость в общении, меняет свое поведение с учетом внешних условий или действий собеседников. Рационально анализирует эмоциональное состояние других людей. Понимает сложные чувства и причины их возникновения. Прогнозирует динамику эмоции со временем. Правильно предсказывает реакции и поведение окружающих. Правильно оценивает эмоциональное состояние и настроение знакомой группы людей.	Общается, учитывая индивидуальные особенности разных людей (получателей услуг, их родственников, коллег), специфику ситуации. Располагает к себе, вызывает доверие. Помогает подчиненным в общении со сложными в коммуникации людьми. Умеет расположить к себе изначально негативно настроенного и неконструктивного собеседника.	Проявляет готовность к общению, открытость для диалога с людьми. Успешно взаимодействует с разными типами людей в привычных рабочих ситуациях. При возникновении сложностей в коммуникации, обращается за помощью к руководителю.	Испытывает сложности при установлении контакта, не подстраивается под индивидуальные особенности людей, вызывает недоверие.
	<b>Правильно понимает чувства и эмоции людей</b>	Быстро считывает эмоциональное состояние и настроение малознакомой группы людей (в ходе переговоров или выступления перед группой). Улавливает изменения настроения людей в ответ на его слова и действия.	Правильно анализирует эмоциональное состояние других людей. Понимает сложные чувства и причины их возникновения. Прогнозирует динамику эмоции со временем. Правильно предсказывает реакции и поведение окружающих. Правильно оценивает эмоциональное состояние и настроение знакомой группы людей.	Правильно распознает чувства и эмоции людей по внешним проявлениям. Замечает изменение эмоционального состояния. Выясняет причину переживаний.	Внимательно выслушивает человека, проявляет интерес к фактам, событиям, переживаниям людей, проясняет эмоциональное состояние человека.	Неверно интерпретирует чувства и эмоции других людей или не обращает на них внимание.
	<b>Оказывает влияние на эмоции других людей</b>	Влияет на эмоции и поведение малознакомой группы людей в сложных кризисных ситуациях. Проводит целенаправленную работу по внедрению эмоциональной поддержки, как корпоративной ценности в курируемых учреждениях.	Влияет на эмоции и поведение знакомой группы людей. Выделяет негативное эмоциональное состояние получателей услуг (родственников получателей услуг) как отдельную проблему. Транслирует подчиненным особую важность и приоритетность эмоциональной поддержки при работе с получателями услуг.	Оказывает эмоциональную поддержку людям. Демонстрирует сопереживание, успокаивает, снижает накал проявившихся негативных эмоций.	При взаимодействии с людьми учитывает их эмоциональное состояние. Демонстрирует важность их чувств и эмоций, предпринимает действия адекватные эмоциональному состоянию, но не оказывающие значительного влияния на снижение интенсивности проявившихся эмоций.	Не демонстрирует сопереживания людям, затрудняется повлиять на их эмоциональное состояние, действует без учета эмоционального состояния людей.
	<b>Управляет своими эмоциями</b>	Транслирует руководителям курируемых учреждений необходимость развивать у подчиненных навыки эффективного поведения в стрессовых ситуациях и управления эмоциями.	Проводит систематическую работу, направленную на профилактику стрессовых состояний, эмоционального выгорания.	Управляет своими эмоциями, направляет свои эмоции на достижение поставленных целей. Продолжает эффективно работать под воздействием стрессовых факторов.	Контролирует свои эмоции при взаимодействии с людьми, сохраняет самообладание сталкиваясь с негативом и критикой в свой адрес.	Теряет самообладание, сталкиваясь с негативом или критикой в свой адрес, плохо контролирует свои эмоции (реагирует излишне эмоционально). Снижает эффективность, выполняя работу в стрессовых ситуациях.

### КОМПЕТЕНЦИИ

Требования к разным уровням проявления индикаторов

Индикаторы	4	3	2	1	0	
<b>ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ</b>	<p><b>С готовностью берется за решение сложных задач</b></p>	<p>Постоянно ищет пути для улучшения результатов работы курируемых учреждений. Предлагает и реализует масштабные проекты, позволяющие достичь более амбициозных целей. Добивается внедрения инициатив несмотря на сопротивление и скепсис.</p>	<p>Ставит перед собой и учреждением новые амбициозные и долгосрочные цели. Не останавливается на достигнутом успехе, достигнув цели, "повышает планку" для себя и других.</p>	<p>Инициативно берется за решение сложных задач. Ставит перед собой и подразделением цели, которые сопряжены с усилиями. Помогает подчиненным и коллегам, насколько возможно, выполнить сложную или нестандартную задачу.</p>	<p>Без напоминаний и контроля вовремя и в соответствии с требованиями решает поставленные руководителем задачи, проявляет самостоятельность, не нуждается в деталях инструкциях. Берется решать новые задачи при наличии поддержки со стороны руководителя.</p>	<p>Нуждается в четких инструкциях и детальных разъяснениях даже типовых задач. Стремится работать в "зоне комфорта", избегает новых задач.</p>
	<p><b>Преодолевает трудности на пути достижения цели</b></p>	<p>Поддерживает подведомственные организации на пути к достижению цели. Транслирует подчиненным уверенность, что непреодолимых препятствий не бывает, сохраняет веру в успех при возникновении сложностей в масштабных проектах, преодолевает сомнения и нерешительность.</p>	<p>Оперативно и гибко корректирует свою тактику при столкновении с трудностями и препятствиями на пути достижения результата. Находит и реализует альтернативные варианты решения задачи.</p>	<p>Уверенно и настойчиво преодолевает трудности при решении задач в ситуациях повышенной сложности. Оценивает успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.</p>	<p>Преодолевает трудности при реализации стандартных рабочих задач, не снижает активности. Своевременно информирует руководителя, если не может самостоятельно найти способ достижения результата.</p>	<p>Снижает настойчивость, либо совсем отказывается от достижения цели при столкновении с препятствиями.</p>
	<p><b>Ориентируется на качественное и своевременное достижение результатов</b></p>	<p>Определяет потенциальные возможности повышения качества работы учреждений по своему направлению, согласовывает и внедряет оптимальные решения по их реализации, контролирует эффективность внедрения.</p>	<p>Выстраивает систему ключевых показателей деятельности для всего учреждения, позволяющую сотрудникам отслеживать и повышать качество и эффективность своей работы.</p>	<p>Самостоятельно задает требования к результату своей деятельности и деятельности своего подразделения. Ищет и реализует возможность получить результат, превышающий изначальные требования.</p>	<p>Справляется со стандартными задачами в рамках должностных обязанностей, в соответствии с заданными инструкцией или руководителем сроками и параметрами качества.</p>	<p>Не соблюдает требований к качеству в процессе работы</p>
	<p><b>Берет на себя ответственность за взятые обязательства и реализацию задач, признает свои ошибки в ситуации неуспеха</b></p>	<p>Принимает на себя ответственность за соблюдение договоренностей и выполнение всех обязательств между его организацией и партнерами, коллегами из других учреждений, ведомств. Берет на себя ответственность за принятые решения и результаты работы в условиях неопределенности, в особо сложных ситуациях, а также, когда результат зависит от усилий нескольких организаций.</p>	<p>Заботится о репутационной составляющей организации, транслирует подчиненным важность соблюдения всех договоренностей и обязательств. Принимает ответственность за собственные решения, результаты своей деятельности и работы учреждения, дает им объективную оценку. Признает и исправляет свои ошибки и ошибочные действия подчиненных-руководителей своего учреждения.</p>	<p>Берет на себя ответственность за реализацию задач подразделения, за действия своих подчиненных и принятые решения, в том числе и в нестандартных ситуациях, не перекладывая ответственность на руководителя. Адекватно ситуации оценивает свой индивидуальный результат, видит недоработки и ошибки в собственных действиях.</p>	<p>Выполняет взятые на себя обязательства, а в случае невозможности их выполнения оперативно ставит об этом в известность все заинтересованные лица. Принимает на себя ответственность за результаты работы на своем участке, за четкое выполнение стандартных процедур и инструкций. В нестандартных ситуациях разделяет ответственность с коллегами и руководителем. Признает допущенные ошибки и недоработки, не ищет виноватых, не ссылается сугубо на негативное влияние обстоятельств.</p>	<p>Нарушает достигнутые договоренности. Дает коллегам и партнерам нереалистичные обещания. Перекладывает ответственность за свои ошибки и неудачи на обстоятельства или других людей, необъективен к себе</p>
<b>СЛЕДОВАНИЕ ПРАВИЛАМ</b>	<p><b>Следует принятым нормам, правилам, процедурам</b></p>	<p>Выявляет системные проблемы, вызванные погрешностями действующей нормативной базы. Находит и реализует решения данных проблем. Инициатирует создание рабочих групп по разработке и внедрению новых законов, стандартов, регламентов для сети учреждений.</p>	<p>Анализирует действующие регламенты, стандарты, правила, влияющие на работу организации. Осуществляет мониторинг изменений в федеральном и региональном законодательстве. Инициатирует изменения в регламенты и правила, утратившие актуальность, либо ограничивающие эффективность деятельности. Собственным примером задает стандарты дисциплинированного подхода к работе.</p>	<p>Разрабатывает правила и процедуры, алгоритмы, регламентирующие необходимые бизнес-процессы учреждения. В нестандартных ситуациях находит необходимые регламенты, нормативные документы, проясняющие возможные действия/позволяющие действовать работникам подразделения.</p>	<p>Добросовестно следует нормам и правилам, принятым в организации, четко соблюдает инструкции и установленные процедуры. При невозможности соблюдения оперативно информирует своего руководителя, уточняет свои действия.</p>	<p>Нарушает или игнорирует установленные в организации правила и процедуры.</p>
	<p><b>Отслеживает соблюдение норм, правил, процедур другими</b></p>	<p>Внедряет системы контроля за соблюдением необходимых норм, правил, законов, процедур работниками разных учреждений. Разрабатывает комплекс мер, позволяющий снижать и предотвращать случаи нарушений курируемых учреждений.</p>	<p>Устанавливает систему контроля за соблюдением работниками учреждения необходимых правил, норм, процедур. Анализирует наиболее часто встречающиеся нарушения подчиненных, проводит систематическую работу, направленную на предотвращение случаев нарушений в будущем.</p>	<p>Регулярно информирует и разъясняет подчиненным и коллегам требования норм и правил. Отслеживает соблюдение всех необходимых норм, правил, инструкций, процедур работниками организации</p>	<p>Своевременно и по мере необходимости указывает коллегам/окружающим о рисках невыполнения правил и норм или об ошибочных действиях, нарушающих нормы и правила.</p>	<p>Не обращает внимания на нарушения правил и процедур другими людьми</p>